

# Briljante mislukkingen. If we knew what we are doing, we wouldn't call it (social) innovation!

Citation for published version (APA):

Iske, P. L., Thijssens, T. J. G. I., de Grip, A., Borghans, L., & van Gils, A. E. J. (2013). Briljante mislukkingen. If we knew what we are doing, we wouldn't call it (social) innovation! *M en O : tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 5, 75-90. <http://www.tijdschriftmeno.nl/artikel/13730/Briljante-mislukkingen>

## Document status and date:

Published: 01/01/2013

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Document license:

Taverne

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# BRILJANTE MISLUKKINGEN

**IF WE KNEW WHAT WE ARE DOING,  
WE WOULDN'T CALL IT (SOCIAL) INNOVATION!**

In een tijd waarin kosten de boventoon voeren in het bedrijfsleven, zijn beheren en beheersen de belangrijkste taken van het management geworden. Mislukkingen ziet men als kosten waar geen opbrengsten tegenover staan en worden zodoende angstvallig vermeden. In dit artikel komt echter naar voren dat sociale innovatie alleen rendeert als we ook fouten durven maken.

Sociale innovatie is in essentie gericht op het optimaal benutten van menselijk kapitaal. Daarbij is sociale innovatie op twee niveaus gerelateerd aan mislukkingen. Ten eerste is het binnen organisaties van belang om de angst voor het maken van fouten en het toegeven van mislukkingen te reduceren. Dit is direct gekoppeld aan ondernemerschap, ambitie en passie voor het werk. Het tweede niveau betreft mislukkingen bij sociale innovatie zelf. Net als bij alle andere vormen van innovatie, is ook bij sociale innovatie sprake van experimenteren, 'al doende leren' en het goed kunnen omgaan met onzekerheden. Als medewerkers bang zijn voor mislukkingen en worden ontmoedigd om daarover open te staan en de juiste leerpunten uit mislukkingen te halen, dan wordt het menselijk kapitaal waarover de organisatie beschikt onvoldoende benut en op den duur vernietigd.

In dit artikel introduceren wij een typologie van mislukkingen, gebaseerd op de gedachte dat er verschillende gradaties van mislukken zijn. Op basis van recente maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen concluderen we dat succesvol leren en innoveren een organisatiecultuur vereist die tolerant is bij mislukkingen. Innoveren is niet alleen successen stimuleren, maar ook mislukkingen accepteren, daarvan leren en van onverwachte meevallers profiteren. Om een indruk te geven van wat een grotere tolerantie voor mislukkingen voor het (management)beleid betekent, belichten we een drietal belangrijke terreinen van sociale innovatie nader: de inrichting van het onderwijs, het HRM-beleid van bedrijven en de manier waarop de maatschappij omgaat met ondernemerschap aan bod. Tot slot volgen een conclusie en concrete managementimplicaties.



Paul Iske, Thomas Thijssens, Andries de Grip, Lex Borghans en Anita Van Gils

Prof. dr. Paul Iske is buitengewoon hoogleraar *Innovation and Business Venturing*. \*

Dr. Thomas Thijssens is operations manager van het NSI en tekstschrijver. \*

Prof. dr. Andries de Grip is hoogleraar Scholing en Arbeidsmarkt. \*

Prof. dr. Lex Borghans is hoogleraar Arbeidseconomie en Sociaal Beleid. \*

Dr. Anita Van Gils is universitair hoofddocent *Entrepreneurship*. \*

\* verbonden aan de Universiteit Maastricht.

## Inleiding

Mislukken. Vrijwel niemand wil er mee geassocieerd worden. Het woord heeft een negatieve lading. Niettemin worden mislukkingen doorgaans gezien als een onderdeel van het leven, getuige de talloze volkswijsheden die de onvermijdelijkheid van fouten aanhalen. Sterker nog, veel van deze uitdrukkingen hebben als motto: van je fouten kun je leren. Oscar Wilde (1892, 2e akte), de Ierse schrijver, verwoordde het zelfs zo: *'Experience is the name every one gives to their mistakes.'* Deze 'vallen-en-opstaan-mentaliteit' is letterlijk te herkennen in de manier waarop kinderen opgevoed worden. Bij de eerste pasjes van de allerjongsten, die onvermijdelijk gepaard gaan met valpartijen, blijven ouders hun kinderen bemoedigend en positief stimuleren om toch vooral door te gaan om het doel (hun uitgestoken hand) te bereiken. Vallen én opstaan horen er immers bij. Toch lijkt met het klimmen der jaren de tolerantie voor mislukkingen te temperen. Al op de basisschool zijn mislukkingen (lees: benedenmaatse cijfers) van hun kroost veel ouders een gruwel. Ook veel docenten leren kinderen om geen fouten te maken, ondanks onderzoeksuitkomsten die wijzen op een positief effect van het maken van fouten op het leren van schoolkinderen (zie bijvoorbeeld: Kornell, Hays en Bjork, 2009). Foutloosheid is de norm.

Het bedrijfsleven hanteert doorgaans eenzelfde norm. De doorsnee organisatie wordt gekenmerkt door een 'afrekencultuur' bij mislukkingen. In een tijd waarin kosten de boventoon voeren, zijn beheren en beheersen de belangrijkste taken van het management geworden. Mislukkingen worden gezien als kosten waar geen opbrengsten tegenover staan en worden zodoende angstvallig vermeden. De vraag is echter of dit nu wel verstandig is, juist vanwege de 'bange tijden' waarin de economie momenteel verkeert.

Dit artikel behandelt de vraag op welke wijze organisaties mislukkingen kunnen zien als inspiratie voor sociale innovaties en welke relaties wij zien met sociale innovatie. Dit werkt op twee niveaus: enerzijds kunnen sociale innovaties zelf ook mislukken (vrij naar Einstein: *'If we knew what we are doing, we wouldn't call it innovation!'*). Anderzijds zijn interventies gericht op acceptatie en leren van mislukkingen doorgaans (een onderdeel van) sociale innovaties. Daartoe introduceren wij een typologie van mislukkingen. Op basis van recente maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen concluderen we dat een grotere tolerantie voor mislukkingen van belang is. Om een indruk te geven van wat een grotere tolerantie voor mislukkingen voor het (management)beleid betekent, zoomen we tot slot in op een drietal sociale innovatiethema's, te weten: Onderwijsvernieuwing, Human Resource Management en Ondernemerschap. Het belang van deze thema's lichten we in de volgende paragrafen toe.

# 1. De relatie tussen mislukkingen en sociale innovaties

De snelle veranderingen in de wereld waarin wij leven hebben grote gevolgen voor elk bedrijf. Op veel markten hebben globalisering, *emerging markets*, en de huidige financiële crisis een herverdeling van economische activiteit in de wereld teweeggebracht. Voor veel bedrijven heeft dit voor een veranderende vraag naar producten en diensten op hun afzetmarkten gezorgd. Daarnaast zal de vergrijzing van de beroepsbevolking de komende jaren tot krapte op de arbeidsmarkt leiden, terwijl een explosief gestegen vraag naar bijvoorbeeld brandstoffen en edelmetalen voor tekorten en torenhoge prijzen op de markt voor grondstoffen zorgen. Een effectief antwoord op deze ontwikkelingen ligt in innovaties. Naast technologische innovaties vormen sociale innovaties een essentieel onderdeel van dit antwoord.

Sociale innovatie wordt verschillend gedefinieerd. In een Angelsaksische context wordt gerefereerd aan het maatschappelijke doel van sociale innovaties. Zo omschrijven Mulgan, Tucker, Rushanara en Sanders (2007) sociale innovatie als: ‘(...) *innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need* (...)’. Ook de Europese Commissie (2010) haakt aan bij deze ruime definitie door te stellen: ‘*Social innovations are new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations.*’ In een Nederlandse context wordt doorgaans een meer specifieke definitie gehanteerd, die zich richt op het functioneren van arbeidsorganisaties. Zo geeft de Taskforce Sociale Innovatie in haar eindrapport in 2005 de volgende definitie: ‘Vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.’ Meer recentelijk stellen Volberda, Janssen, Tempelaar en Heij (2011): ‘Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen’. Ondanks deze meer specifieke definities wordt sociale innovatie in Nederland impliciet in een maatschappelijke context geplaatst door het verband te leggen tussen sociale innovatie van organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Aan de ene kant wordt benadrukt dat sociale innovaties ten goede komen aan welvaartsgroei via een betere concurrentiepositie en productiviteit (bijvoorbeeld: Volberda et al., 2011; Ministerie van ELI, 2011); aan de andere kant wordt gesteld dat sociale innovaties ook bijdragen aan oplossingen voor vraagstukken als ontgroening, vergrijzing en arbeidsinactiviteit (zie bijvoorbeeld: AWWN et al, 2011). Daarmee is de context voor het construct sociale innovatie zoals dat in Nederland wordt gedefinieerd breder dan deels overlappende constructen, zoals *management innovation* (Birkinshaw, Hamel en Mol, 2008) of *workplace innovation* (Black en Lynch, 2004), die zich beperken tot de gevolgen voor de organisatie. In dit artikel sluiten wij aan bij de Nederlandse invulling van sociale innova-

tie door het te definiëren als: *vernieuwingen in organisaties, en nieuwe manieren van werken die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de competenties van mensen, om daarmee organisatie-, maatschappelijke-, of medewerkersdoelen te verwezenlijken.*

Centraal in deze definitie staat het menselijk kapitaal omdat dat de factor is die al deze doelen uiteindelijk verwezenlijkt. De ontwikkeling van het menselijk kapitaal begint in het onderwijs, waar mensen worden voorbereid op hun beroepsloopbaan. Op het werk kunnen mensen zich verder ontwikkelen, maar is het ook cruciaal dat de kennis en vaardigheden waarover ze beschikken goed worden benut. Deze benutting van menselijk kapitaal komt ook tot uiting in het ondernemerschap waarbij de vraag speelt of goede ideeën ook in de praktijk worden gebracht. De inrichting van het onderwijs, het HRM-beleid van bedrijven en de manier waarop de maatschappij omgaat met ondernemerschap zijn daarmee belangrijke terreinen van sociale innovatie. In dit artikel willen we laten zien dat sociale innovatie op deze drie terreinen alleen rendoert als we ook fouten durven maken.

Het bewerkstelligen van een innovatieve organisatiecultuur vergt een omslag in de mentaliteit ten aanzien van mislukkingen (Iske, 2010, 2011). (Sociale) innovaties vereisen experimenteren, exploreren en ondernemen (March, 1991). Risico's nemen hoort daarbij, evenals het accepteren van mislukkingen als *part of the deal*, zonder medewerkers daarop af te rekenen. In Nederland verstaat men onder risicomanagement vaak het uitbannen van risico's<sup>1</sup>, terwijl het eigenlijk zou moeten gaan over het inschatten van risico's en het beantwoorden van de vraag of ze acceptabel zijn. Als farmaceutische bedrijven zouden uitgaan van het idee dat alleen medicijnen worden ontwikkeld waarvan van tevoren vaststaat dat ze werken en geen bijwerkingen hebben, dan zou elk medicijnkastje leeg zijn. Met andere woorden: mislukkingen zijn onderdeel van het proces. Durf en flexibel denken zijn van groot belang. Bange tijden vragen om dappere besluiten en ondernemerschap in plaats van beheer en beheersen.

## 2. Een typologie van mislukkingen

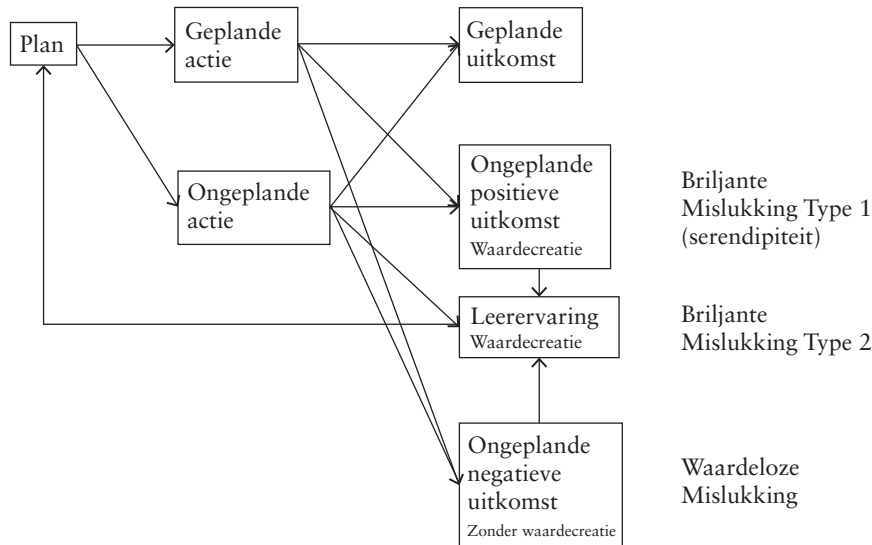
In het algemeen is iets mislukt als het gewenste doel niet bereikt is. Wanneer het doel wel is bereikt, maar niet volgens plan, wordt dit doorgaans niet als een mislukking beschouwd; het doel werd immers gehaald. Niettemin kunnen grote vraagtekens worden gezet bij het 'succes' van bijvoorbeeld de talloze bouwprojecten die met het dubbele van de begrote middelen werden gerealiseerd.

Op basis van een aantal factoren hebben wij een typologie van mislukkingen ontwikkeld (zie figuur 1, p. 79).

Twee uitgangspunten vormen het kader waarbinnen deze figuur moet worden gezien. Ten eerste moet het doel dat (tevergeefs) nagestreefd werd getuigen

van goede bedoelingen. Doelen die ten koste gaan van anderen of de maatschappij in zijn geheel komen niet in aanmerking. Ten tweede moet er alles aan gedaan zijn om onnodige, vermijdbare fouten te voorkomen. Slechte voorbereiding of ‘domme fouten’ zijn geen briljante mislukkingen.

Figuur 1.  
Typologie van  
mislukkingen



De figuur geeft aan dat er verschillende gradaties van mislukken zijn. Mislukkingen zijn niet louter kosten zonder opbrengsten, maar vormen ook een vruchtbare bodem voor innovatie. Die vruchtbaarheid vertaalt zich enerzijds in onvoorziene vernieuwing en levert anderzijds waardevolle informatie op om in de toekomst betere besluiten te kunnen nemen.

In dit kader introduceren we de term ‘briljante mislukking’. Het onderliggende idee daarbij is dat mislukkingen – tenzij ze het product zijn van kwade bedoelingen of een gebrek aan voorbereiding – geen verliezen zijn, maar investeringen die op termijn hun rendement zullen opleveren.

Een mislukking als ‘briljant’ bestempelen kan onder een aantal voorwaarden. Allereerst is het doel – dat zoals gezegd de moeite waard moet zijn – niet bereikt; ook een briljante mislukking is immers een mislukking. Omgekeerd is een mislukking niet automatisch een briljante mislukking. Daarvoor moet ook nog aan tenminste één van de twee volgende voorwaarden worden voldaan: 1) De niet-geplande uitkomst van de gepleegde inspanning voegt wel degelijk waarde toe; 2) er is geleerd van de mislukking.

Voor wat betreft het eerste punt komt de Engelse term *serendipity* om de hoek kijken: je bent op zoek naar het één en vindt het ander. Serendipity maakt een mislukking dus briljant. In figuur 1 is dit aangeduid als briljante mislukking ‘Type 1’. Binnen de farmaceutische industrie is dit fenomeen ook

bekend; zo waren penicilline en Viagra nooit gepland, maar zijn ze het product van een mislukte zoektocht naar medicijnen voor andere ziekten. Om dit mogelijk te maken, wordt in de farmaceutische industrie portfoliomanagement toegepast: door meerdere ontwikkelingen uit te voeren, gaat men ervan uit dat er een goede kans is op een succesvol medicijn. Vervolgens wordt het medicijn dat daadwerkelijk op de markt komt, zodanig geprijsd dat het de eigen investeringen én die van de mislukkingen kan terugverdienen.

De tweede voorwaarde geeft het belang van leren aan. Op zijn minst moet er geleerd zijn hoe het niet moet. Als Oscar Wilde gelijk had, dan is men bij elke mislukking weer een ervaring rijker. Maar ervaringen kunnen verworpen tot passieve herinneringen als men ze niet gebruikt. Als men daarentegen actief op zoek gaat naar wat en waarom iets fout liep, dan levert dat waardevolle informatie op waarmee de kwaliteit van toekomstige beslissingen verbetert. Dit maakt van een mislukking een briljante mislukking, in de figuur aangeduid als briljante mislukking 'Type 2'. Het is een evolutionaire 'Darwinistische Selectie', waarbij regelmatig nieuwe soorten op het wereldtoneel verschijnen, maar waarvan de meeste uiteindelijk niet blijvend zijn vanwege onvoldoende geschiktheid of aanpassingsvermogen. Acceptatie van deze manier van ontwikkelen en leren vereist echter een lange termijn oriëntatie van het management, aangezien het kan zijn dat experimenteren en de onvermijdelijke mislukkingen op korte termijn niets opleveren, ja, zelfs geld kosten. Leren vergt tijd en investeringen!

Daarmee past het concept briljante mislukking in de organisatiekundeliteratuur over *organizational learning*; het faciliteren van leren binnen organisaties om daarmee de organisatie de gelegenheid te geven zich voortdurend aan te passen aan een veranderende omgeving staat daarbij centraal (zie bijvoorbeeld: Argyris en Schön, 1978; Senge, 1990). Ook wordt regelmatig het verband gelegd tussen durven mislukken en risicomanagement (zie bijvoorbeeld: Schoemaker, 2011).<sup>2</sup>

Mislukkingen die geen waarde toevoegen en die – overeenkomstig de gangbare attitude – 'zo snel mogelijk vergeten' worden, zijn in de figuur aangeduid als 'Waardeloze mislukkingen'. Dit omdat ze noch direct (Type 1), noch indirect (Type 2) waarde toevoegen. Ongeplande positieve resultaten, waarvan ook nog geleerd wordt, bestempelen we hiermee als Type 1 + 2. Overigens kunnen ook potentieel leerzame mislukkingen (Type 2) waardeloze mislukkingen worden als er geen oog is voor de lering die men eruit kan trekken. Omgekeerd, waardeloze mislukkingen waarvan men later toch weet te leren, worden daarmee opgewaardeerd tot type 2.

Kortom, succesvol leren en innoveren vereist een organisatiecultuur die tolerant is ten aanzien van mislukkingen. Innoveren is niet alleen successen stimuleren, maar ook mislukkingen accepteren, daarvan leren en van onverwachte meevallers profiteren. Nu vinden cultuurveranderingen niet van de ene op de andere dag plaats (zie bijvoorbeeld: Argyris en Schön, 1978; Schein, 1985). In het hierna volgende gaan we dieper in op de vraag wat een



grotere tolerantie voor mislukkingen voor het (management)beleid betekent. Daarbij zommen we in op een drietal sociale innovatiethema's, te weten: Onderwijsvernieuwing, Human Resource Management en Ondernemerschap. Zoals eerder vermeld zijn dit belangrijke terreinen van sociale innovatie, in het bijzonder in relatie tot een grotere tolerantie voor (briljante) mislukkingen.

### 3. Onderwijsvernieuwing: trial en error?

Briljante mislukkingen zijn een essentieel onderdeel van het onderwijs. Een leerling kan zich in theorie, door heel goed naar de leraar te luisteren of heel oplettend een boek door te nemen, helemaal eigen maken hoe iets moet. Maar in de praktijk leert deze vooral door eerst eens zelf iets te proberen, dan te merken dat dat misgaat, om vervolgens, met veel meer aandacht en interesse te kunnen volgen waarom dit gebeurde en hoe het beter kan (zie bijvoorbeeld: Kornell, Hays en Bjork, 2009). Het onderwijs is helaas niet altijd op dit principe gebaseerd. Het komt vaak voor dat een student zwoegend allerlei theorieën, principes en methodes uit zijn hoofd zit te leren. Als hij vervolgens een baan krijgt en het geleerde in praktijk kan brengen, loopt het toch vaak faliekant mis. Hij denkt na over hoe dat kan en realiseert zich pas dan dat dat juist is wat hij al die jaren uit zijn hoofd heeft zitten leren. De theorieën, principes en methodes blijken ineens echt ergens over te gaan en pas nu begrijpt hij waarom hij ze moest leren. Dat verklaart wellicht mede waarom veel mensen het eerste jaar op de arbeidsmarkt als zeer leerzaam beschouwen (Borghans, Golsteyn en De Grip, 2006).

Leren door vallen en opstaan is ook van belang voor de beginnende leraar. Hanushek, Kain en Rivkin (2005) laten in een studie van de kwaliteit van leraren in Texas zien dat docenten in het eerste of tweede jaar dat ze lesgeven aanmerkelijk slechter presteren dan daarna. Wat is hier aan de hand? De beginnende leraar is volop aan het experimenteren. Hij geeft een dag les en merkt dat wat hij wil vertellen niet goed overkomt. Daarom probeert hij het eens anders: meer voorbeelden, meer humor in zijn verhaal of de leerlingen zelf meer laten doen. Dat zal soms een verbetering zijn en soms de problemen alleen maar vergroten. Maar als hij blijft zoeken en blijft uitproberen, zal er langzaam een docerstijl ontstaan waarin hij effectief de leerstof over weet te brengen. Een interessante vraag is daarom of het erg is dat leraren de eerste twee jaar nog zo duidelijk aan het groeien zijn of dat het vooral jammer is dat na die twee jaar de groei van de leraar nagenoeg is afgelopen.

Omdat de docent direct met zijn mislukkingen wordt geconfronteerd, is het duidelijk wat de fouten zijn. Wie wel eens les heeft gegeven aan een groep die geen interesse had voor wat er werd verteld, weet dat dit probleem je echt niet kan ontgaan. En een docent die dacht dat de leerlingen het allemaal goed hadden begrepen, zal bij het corrigeren van het proefwerk ontdekken of dit



echt zo was. De leraar krijgt dus via zowel de motivatie van leerlingen als hun prestaties duidelijke feedback die het experimenteren voor hem makkelijker maakt.

Heel anders is dat bij het onderwijsbeleid. In de afgelopen jaren zijn in het Nederlandse onderwijs enkele grote hervormingen doorgevoerd: de basisvorming, het VMBO en het studiehuis. Na verloop van tijd kwamen er steeds meer geluiden dat deze hervormingen niet hadden opgeleverd wat er van verwacht was. De commissie Dijsselbloem (Dijsselbloem, 2008) heeft daarom deze hervormingen onder de loep genomen om te kijken wat er was misgegaan. De conclusies van de commissie waren zo onthutsend dat we nu, drie jaar later, nog steeds niet weten hoe onderwijsbeleid wél gevoerd moet worden en vooral scherp op het netvlies hebben staan hoe het niet moet.

Het concept briljante mislukkingen kan hierbij van grote betekenis zijn. Onderwijsvernieuwingen in Nederland waren namelijk gedoemd om waardeloze mislukkingen te worden. In de eerste plaats bleek niemand goed te weten wat eigenlijk het doel van de vernieuwingen was. Op zijn minst hadden verschillende groepen totaal verschillende doelen voor ogen, waarvan er een aantal niet gehaald is. In de tweede plaats bleek achteraf niet mogelijk om de effecten van het nieuwe beleid vast te stellen. Leerlingen worden individueel voortdurend getoetst om te kijken of ze vooruitgang boeken, maar er bleken geen adequate indicatoren beschikbaar waarmee de vooruitgang in het Nederlandse onderwijs kon worden gemeten (Borghans et al., 2008). Hier speelt ook mee dat, omdat de vernieuwingen voor allen zijn doorgevoerd, je niet kunt zien of het gekozen beleid beter werkte dan niets doen. Dat is voor het onderwijs als geheel ook veel lastiger dan voor de individuele leraar. Immers, terwijl een leraar direct geconfronteerd wordt met de consequenties van zijn aanpak, heeft een verandering in de aanpak op de basisschool gevolgen voor de leerprestaties op de middelbare school en beïnvloedt dat weer hoe goed leerlingen het doen in het beroepsonderwijs of op de universiteit. Ten derde ontbrak ieder streven om onderdelen van de vernieuwingen uit te proberen en te leren van de fouten die werden gemaakt. De vernieuwingen werden als geheel ingevoerd. Het concept briljante mislukkingen maakt duidelijk wat wel nodig is. Vernieuwingen moeten worden geplaatst in een duidelijk kader van bedoelingen, ook al krijgen we naderhand wellicht spijt van deze doelen. Goede gegevens over de prestaties van leerlingen in de breedste zin van het woord zijn nodig om feedback te krijgen over wat werkt en wat niet, en er moet meer geëxperimenteerd worden met nieuwe aanpakken die een verbetering zouden kunnen zijn (Borghans, 2007). Het *Network Social Innovation* (NSI) is daarom onder de noemer Kaans (<http://www.kaans.nl/>) actief met het verzamelen van gegevens die op scholen in de regio beschikbaar zijn. Bovendien worden deze gegevens aangevuld met extra metingen om zo feedback te kunnen geven aan scholen over hun *performance* (Schils, 2011; Jungbluth, 2011) en om experimenten te kunnen doen waarvan ook vastgesteld kan worden hoe goed ze werken (zie bijvoorbeeld: Schils, 2010).

## 4. Angstreductie in de organisatie: briljant mislukken en HRM

Veel studies laten zien dat een goed HRM-beleid erg belangrijk is voor de performance van de organisatie (zie bijvoorbeeld: Wood, 1999). Daarbij is het zaak om het HRM-beleid van een organisatie breed te definiëren door niet alleen te kijken naar werving, selectie en personeelsontwikkeling, maar ook naar de organisatie van het werk gericht op het creëren van *High Involvement Workplaces* (zie bijvoorbeeld Forth en Millward, 2004). In het HRM-beleid van de meeste bedrijven is er doorgaans weinig ruimte om te experimenteren. De meeste sociale innovaties op dit terrein hebben slechts betrekking op het kopiëren van *best practices* die op een bepaald moment gezien worden als belangrijke HR-instrumenten voor alle bedrijven. Vaak komen deze vernieuwingen van toonaangevende buitenlandse bedrijven, waarbij de diffusie voor een belangrijk deel plaatsvindt door publicaties in (HR-) managementtijdschriften en congressen of workshops die voor HR-professionals worden georganiseerd. Goede voorbeelden hiervan zijn het introduceren van de *Balanced Scorecard* of de samenwerking met uitzendorganisaties bij de werving van nieuw personeel; meer specifiek geldt dat ook voor organisatorische innovaties als het creëren van de eerdergenoemde *High Performance Workplaces* of *High Involvement Workplaces* (bijvoorbeeld: Ichniowski, Shaw en Prennushi, 1997), Zelfsturende Teams (bijvoorbeeld: Wheelan, 2010 en Vaccaro c.s., 2012), *Empowerment* (Wilkinson, 1998) en het Nieuwe Werken (bijvoorbeeld: Bijl, 2007).

Ook op het terrein van de personeelsontwikkeling, de Human Resource Development, zijn er momenteel verschillende HR-instrumenten die zich langzamerhand over het bedrijfsleven verspreiden. Daarbij kunnen we denken aan persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's), Erkenning van Verworven Competenties (EVC), E-portfolio's en trainingsvouchers. In feite proberen al deze instrumenten in te spelen op het mislukken van personeelsontwikkelingsbeleid voor een belangrijk deel van het personeel, dat daardoor kampt met verouderde competenties of om andere redenen niet optimaal inzetbaar is (De Grip, Van Loo en Mayhew, 2002). De POP's zouden gezien kunnen worden als een *spin-off* van de briljante mislukking van het functioneringsgesprek. Zoals bij veel HR-instrumenten het geval is, zijn functioneringsgesprekken in veel bedrijven mislukt in de lijn, doordat lijnmanagers tijdens het functioneringsgesprek met hun medewerkers het door HR verspreide formulier invullen in plaats van een goed gesprek te voeren over het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker (zie ook Fousert, 2005).

Maar bij de ontwikkeling van al deze nieuwe HR-instrumenten is er in de meeste bedrijven geen goede experimenteercultuur om van mislukkingen te leren. Zoals gezegd worden de meeste nieuwe instrumenten vaak simpelweg gekopieerd van bestaande best practices en in een keer uitgerold in het hele bedrijf. Pijnlijk daarbij is ook dat de effectiviteit van het nieuwe instrument niet of onvoldoende wordt geëvalueerd, waardoor men niet kan leren van

ontwerpfouten of praktische problemen en er geen instrumentverbetering plaatsvindt. De meeste nieuwe instrumenten smoren, zoals gezegd, in de lijn, waarna ze in een halfslachtige vorm blijven voortbestaan, waardoor er sprake is van een waardeloze mislukking. HRM heeft in dat stadium dan meestal ook al zijn interesse in het instrument verloren en de aandacht verschoven naar een nieuwe best practice.

Hoewel er gelukkig bedrijven zijn die een uitzondering op deze regel vormen, is het ontbreken van een ontwikkel- en leercultuur binnen de HRM-afdelingen van veel bedrijven zeer zorgwekkend (SER, 2011). Dit temeer omdat in de huidige kenniseconomie de kwaliteiten en inzetbaarheid van het personeel bepalend zijn voor de concurrentiepositie van het bedrijf (Lepak en Snell, 1999; Rodriguez Perez en Ordóñez de Pablos, 2003). Vanuit dit perspectief zouden bedrijven het hele functioneren van hun HRM-beleid als een briljante mislukking moeten zien waarvan men veel zou kunnen leren. Dit zou het HRM-beleid in een nieuwe fase kunnen brengen, die het van de marginale positie in het strategisch beleid van het bedrijf verlost. Daarbij zal het HRM-beleid het strategisch beleid van de organisatie handen en voeten moeten geven met betrekking tot functieontwerp, personeelsplanning, werving- en selectie, personeelsontwikkeling en loopbaanbeleid (zie ook Porter, 1985). Bovendien kan het in de huidige kenniseconomie niet anders dan dat dit nieuwe HRM-beleid gevoed wordt door een echte R&D-cultuur, waarin vernieuwingen stapsgewijs worden ontwikkeld en systematisch worden geëvalueerd op hun effectiviteit door middel van experimenten met goede controlegroepen. Pas dan ontstaat er een leercultuur, die niet alleen een uiting is van *preach what you practice*, maar er vooral ook aan kan bijdragen dat HRM de kraamkamer wordt van sociale innovaties die de concurrentiekracht van het bedrijf versterken (Volberda en Bosma, 2011).

## 5. Briljant failliet: een zegen of een vloek?

Benutting van het menselijk kapitaal vereist naast een goed HRM-beleid ook ondernemerschap om goede ideeën in de praktijk te brengen. Ondernemerschap staat voor het vinden van kansen en het creëren van waarde, onder andere door vernieuwingen in organisaties, zoals het introduceren van nieuwe producten of diensten. Hoewel verschillende vormen van vernieuwing mogelijk zijn, zorgt ondernemerschap voor *creative destruction*, of een wijziging van het evenwicht in een markt (Schumpeter, 1934). Kenmerkend daarbij is dat een ondernemer bij het ontwikkelen van nieuwe kansen vaak niet over de noodzakelijke middelen beschikt, maar passie en doorzettingsvermogen hem of haar doen besluiten om de uitdaging, en het daaraan gekoppelde risico, aan te gaan. Maar ook mislukkingen zijn inherent aan ondernemerschap. Ondanks de wilskracht van vele ondernemers, is een op twee starters niet meer actief na vijf jaar, en dit is te vaak ten gevolge van een faillissement (Ondernemerschap.nl, 2011). In familiale MKB-bedrijven kunnen opvol-

gingsproblemen een rol spelen; in het geval van tweede en derde generatie-ondernemers zijn er aanwijzingen dat minder nadruk op innovatie en het ontbreken van de ondernemende *shadow of the founder* van invloed zijn (Bammens, Van Gils en Voordeckers, 2010).

Failliet gaan is méér dan een zakelijke deceptie. Voor de ondernemer en zijn directe omgeving is het een persoonlijk drama. Voor de samenleving als geheel is het een soms nodeloos verlies van ondernemerskracht en innovatie. Drie miljard euro verdampt ieder jaar als direct gevolg van bedrijfsfaillissementen. Een kleine tienduizend bedrijven moeten jaarlijks gedwongen de deuren sluiten, met achterlating van schulden aan leveranciers, banken en fiscus met een evenredig banenverlies als 'bonus'. Bijna evenveel mensen vragen jaarlijks een persoonlijke schuldsanering aan, waarbij het naar schatting een kwart van deze gevallen een ondernemer met een eenmanszaak betreft. Schattingen over het aan faillissementen gerelateerde banenverlies lopen uiteen van zeventigduizend tot ruim honderdduizend per jaar. Als we ook de gezinsleden van de failliete ondernemers in ogenschouw nemen, dan zijn er jaarlijks bijna tweehonderdduizend mensen direct betrokken bij de financiële en persoonlijke gevolgen van een zakelijk faillissement.

Er lijkt een taboe te rusten op faillissementen; slechts besproken door vaklieden, genegeerd door de politiek, academici en bedrijfsleven en al helemaal een verboden onderwerp in het maatschappelijk debat. Wie het overkomt, zwijgt er liever over en wie het in zijn of haar omgeving ziet gebeuren durft het meestal evenmin ter sprake te brengen. Dat geldt zeker als het familiebedrijven of ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf betreft waar de directeur-eigenaar in persoon het gezicht van het zakelijk falen is. De laatste jaren neemt het aantal startende ondernemers gestaag toe, thans meer dan honderdduizend ondernemers. De Kamer van Koophandel registreerde in 2012 104.000 starters. De dienstensector blijkt het populairst. De toename is vooral te danken aan het groeiende aantal zzp'ers (Zelfstandigen Zonder Personeel); in 2012 was 96% van de starters zzp'er.

Faillietgevoelige sectoren zijn de zakelijke dienstverlening, bouwnijverheid en horeca. Als ondernemers wordt gevraagd naar de oorzaken van hun bankroet, dan komen daar de volgende antwoorden op: financiële problemen (70%), commerciële problemen (70%), problemen met het personeel (58%) en het faillissement van opdrachtgevers (55%). Curatoren hebben echter een heel ander beeld: bij hen is de volgorde van faillissementen achtereenvolgens: ondeskundig ondernemerschap, bedrijfseconomische oorzaken, financieringsproblemen en fraude. Robert Blom (2004) onderzocht voor zijn boek *Faillissement, oorzaak en gevolg* wat ondernemers doormaken bij een faillissement. Hij concludeerde dat velen in financiële problemen verkeren, bijna een derde de eigen woning moet verkopen en bij een kwart lijden de gezinsleden ernstig onder de situatie. Bijna vijftien procent is gescheiden of heeft relatieproblemen. Een derde vindt het moeilijk om na het faillissement weer een normaal

leven op te bouwen; zij lijdten onder onbegrip, verwijten en praktische omstandigheden.

In 1998 is de *Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen* van kracht geworden, die veel langjarige pijn wegneemt bij eenmansbedrijven die op de fles zijn gegaan. Maar voor besloten vennootschappen en NV's geldt nog steeds de faillissementswet uit 1893 (!). Deze is op diverse punten weliswaar aangepast, maar het principe is nog steeds gebaseerd op negentiende eeuwse retoriek. En dit staat in schril contrast met de actuele noodzaak van ondernemerschap. Juist met een haperende economie is de urgentie van nieuw en vooral succesvol ondernemerschap actueler dan ooit. 'Het stigmatiseren van mislukte ondernemers is een typisch Nederlandse eigenschap', concludeerde EZ-topambtenaar Roel Nieuwenkamp tijdens een EIM-discussie medio 2005.<sup>3</sup> 'Het is een cultuurprobleem dat niet meteen kan worden opgelost.' Ook in Europa wordt de discussie al een tijdje gevoerd. In 2003 publiceerde de Europese Commissie een Groenboek over ondernemerschap in Europa, dat de maatschappelijke perceptie van faillissementen als primair probleem bestempelde.<sup>4</sup>

Vaak wordt verwezen naar de Verenigde Staten, waar het onderuitgaan als ondernemer meer wordt beschouwd als een leerervaring dan als een persoonlijk falen. Sociale innovatie, in de vorm van het niet verloren laten gaan van de ontwikkelde kennis en de leerervaring van de gefailleerde ondernemers, staat hierbij centraal. Of, zoals Henri Ford aangaf: '*Failure is simply the opportunity to begin again, this time more intelligently.*'

Daar is best wel wat voor te zeggen, want uit een studie van de Boston Consulting Group uit 2011<sup>5</sup> blijkt dat ondernemers die een keer onderuit zijn gegaan, van hun fouten leren en in de herhaling daarmee meer succes boeken. Hetzelfde blijkt uit de rapportage *Leereffecten van een faillissement*.<sup>6</sup>

Bovendien leidt hernieuwing van ondernemerschap tot groei van het BNP en van werkgelegenheid. In de lijn van de discussie over briljante mislukkingen, is het belangrijk om 'briljant failliet' gaan, waar geen sprake is van fraude, opzet of verwijtbare onkunde, naar waarde te schatten en de betreffende personen de ruimte te bieden hun aspiraties als ondernemer alsnog waar te maken. In de uitgave *Tweede Kans: Lessen in vallen en opstaan*, wordt aanmerkelijk gemaakt dat veel waarde verloren gaat door het buitenspel zetten van failliete ondernemers.<sup>7</sup> Dit pleit voor het ontwikkelen van speciale faciliteiten, zoals een 'tweedekanskrediet', voor diegenen die hernieuwd ondernemerschap na een faillissement nastreven. Waar bij startende bedrijven vooral het doorzettingsvermogen van individuele ondernemers nodig is om mislukkingen om te zetten in succes, zijn in vele hiërarchisch gestructureerde en resultaatgerichte bedrijven sociale innovaties nodig om een cultuur te creëren waarin ondernemerschap, en het daarmee gepaard gaande risico, geaccepteerd worden. Dit vergt, zoals eerder betoogd, een passende HRM-aanpak en een daarop aansluitende onderwijsfilosofie. Pas dan zal destructieve angst om

te falen bij ondernemer én werknemer in de organisatie plaats maken voor een verantwoorde, maar ondernemende blik op risico in relatie tot succes. En daar profiteren wij uiteindelijk allemaal van.

## 6. Conclusies

Ontwikkeling van organisaties en mensen is een niet-lineair, lerend proces dat aan de basis ligt van sociale innovaties. Hierbij is het onvermijdelijk dat succes én falen ons ten deel vallen. Sociale innovatie is er op gericht maximaal rendement te halen uit het kapitaal van mens en organisatie. Dat kapitaal wordt mede opgebouwd door de opgedane ervaringen, zowel succesvolle als mislukte. In dit artikel is in het bijzonder ingegaan op drie belangrijke terreinen van sociale innovatie, te weten: de inrichting van het onderwijs, het HRM-beleid van bedrijven en de manier waarop de maatschappij omgaat met ondernemerschap.

Tot slot volgt hieronder een opsomming van de belangrijkste conclusies en managementimplicaties:

*Figuur 2.  
Conclusies en managementimplicaties*

- Een Briljante Mislukking is een poging tot waardecreatie met een andere afloop dan bedoeld. Het resultaat kan zowel positief als negatief zijn.
- Een positieve attitude ten aanzien van Briljante Mislukkingen is belangrijk om twee redenen: 1. Angstreductie, waardoor mensen makkelijker een potentieel waardevolle poging ondernemen; 2. Leervermogen, immers van ervaringen kan men leren en van mislukkingen in het bijzonder.
- Het onderwijs is een interessant toepassingsgebied van het denken rond Briljante Mislukkingen: In onderwijsvernieuwing is ook regelmatig sprake van 'Trial and Error' en daarnaast zijn sommige leerprocessen zelf direct gekoppeld aan positieve en negatieve ervaringen.
- Human Resource Management is eveneens een discipline met een tweevoudig belang bij Briljante Mislukkingen. Ook de werking van HR-instrumenten en interventies kan vaak pas achteraf worden vastgesteld en daarbij zijn mislukkingen ook niet uitgesloten. Daarnaast kunnen de leerervaringen van medewerkers op basis van Briljante Mislukkingen bij goed personeelsbeleid ook benut worden en zouden ze een carrière eerder moeten bevorderen dan frustreren.
- Failliet opvatten als wijze van Briljant Mislukken levert een nieuw perspectief op: Ondernemers die 'briljant' failliet zijn gegaan en het nog eens proberen zijn gemiddeld kansrijker dan starters. Zij verdienen een tweede kans en niet de afwijzing van de maatschappij die hen dikwijls ten deel valt.

## Noten

1. 'Angstreductie' is een onderwerp met brede maatschappelijke relevantie. Dit is de bestaansreden van het 'Instituut voor Briljante Mislukkingen': een Web2.0 concept, met als missie acceptatie te vergroten voor mislukkingen als bron van waarde creatie. <http://www.briljantemislukkingen.nl>.
2. In diezelfde organisatiekundeliteratuur kunnen ook aan briljante mislukkingen verwante concepten worden gevonden. Zo is er het concept brilliant failure (Sitkin, 1996), waarmee kleine fouten worden bedoeld, die het resultaat zijn van doelbewuste acties in grote onzekerheid, die nauw gemonitord worden om er zodoende van te leren. Ook de term 'rakeling' (zie bijvoorbeeld: Sonnenschein, 2010) is verwant; het duidt

op iets dat je terecht hebt ondernomen maar toch niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd. Ten slotte wordt ook de term 'brilliant mistakes' gebruikt (Schoemaker, 2011), wat echter een negatievere associatie geeft dan 'mislukking': men kan mislukken zonder fouten te maken!

3. Verslag van het EIM Beleidscafé gehouden op 8 juni 2005 in café Dudok (Den Haag), <http://www.ondernemerschap.nl/index.cfm/3,110,326/verslag-beleidscafe-juni-2005.pdf>.
4. Groenboek Ondernemerschap in Europa (gepresenteerd door de Commissie, 21-01-2003). [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/com/2003/com2003\\_0027nl01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/com/2003/com2003_0027nl01.pdf).
5. Zie: Ondernemerschapsmonitor, herfst 2001. Themaspécial over faillissementen.
6. Deze rapportage maakt deel uit van de reeks onderzoeken naar het Stigma op falen, ING/EZ 2001.
7. *Tweede kans: Lessen in vallen en opstaan*, april 2006, een coproductie van ABN AMRO en het Ministerie van Economische Zaken.

## Literatuur

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- AWVN, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten, De Unie (2011). *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen*. Manifest. Den Haag: AWWN.
- Bammens, Y., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2010). The role of family involvement in fostering an innovation-supportive stewardship culture. In L. Toombs (Ed.), *Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Bijl, D. (2007). *Het nieuwe werken. Op weg naar een productieve kennis-economie*. Den Haag: Academic Service.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. In *Academy of Management Review*, Vol. 33, pp. 825-845.
- Black, S.E., & Lynch, L.M. (2004). What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation. In *The Economic Journal*, Vol. 114, pp. 97-116.
- Blom, R. (2004). *Faillissement – Oorzaak en gevolg*. Amsterdam: Graydon.
- Borghans, L. (2007). *Onderwijs is een investering. Essay voor de Verkenning Beleidsconsistentie van de Onderwijsraad*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Borghans, L., Golsteyn, B., & Grip, A. de (2006). *Meer werken is meer leren. Determinanten van kennisontwikkeling*. Den Bosch: CINOP.
- Borghans, L., Velden, R. van der, Büchner, C., Coenen, J., & Meng, C. (2008). *Het meten van onderwijskwaliteit en de effecten van recente onderwijsvernieuwingen*. Deelonderzoek voor het Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Dijsselbloem, J.R.V.A. (2008). *Brief van de Commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen*, aangeboden aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2008. Den Haag.



- Europese Commissie (2010). *This is European Social Innovation*. Brussel: Europese Unie.
- Forth, J., & Millward, N. (2004). High-involvement management and pay in Britain. In *Industrial Relations*, Vol. 43, pp. 98-119.
- Fousert, D. (2005). *Dienstbaar leiderschap: dát werkt*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Grip, A. de, Loo, J. van, & Mayhew, K. (2002). The Economics of Skills Obsolescence. Theoretical Innovations and Empirical Applications. In *Research in Labor Economics*, Vol. 21. Amsterdam/Boston: JAI Press.
- Hanushek, E., Kain, J.F., & Rivkin, S.G. (2005). Teachers, Schools, and Academic Achievement. In *Econometrica*, 73, (2), pp. 417-458.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. In *American Economic Review*, Vol. 87, pp. 291-313.
- Iske, P.L. (2010). *Combinatoric Innovation*. Inauguratie. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Iske, P.L. (2011). Combinatorische Innovatie. In *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, Jaargang 1, Nr. 1, pp. 51-57.
- Jungbluth, P. (2011). *Zijn basisscholen wel voldoende opbrengstgericht?* Kaans rapport K03201101. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Kornell, N., Hays, M.J., & Bjork, R.A. (2009). Unsuccessful retrieval attempts enhance subsequent learning. In *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35, (4), pp. 989-998.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. In *Academy of Management Review*, 24, pp. 31-48.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. In *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- Ministerie van EL&I. (2011). *Naar de top; het bedrijvenbeleid in actie(s)*. Rapport bij de Kamerbrief d.d. 13 september 2011 inzake het bedrijvenbeleid. Den Haag: Ministerie van EL&I.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sandres, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Working paper. Oxford: Said Business School.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Rodriguez Perez, J., & Ordóñez de Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. In *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, pp. 82-91.
- Schils, T. (2011). *Doen wat ik kan. Ontwerp voor een experiment in het kader van OnderwijsBewijs*. Maastricht: Universiteit van Maastricht.
- Schils, T. (2011). *Onderzoek onder leerlingen in het voortgezet onderwijs: onderzoeksopzet, sociale achtergrond, emotionele ontwikkeling en cognitieve leerprestaties*. Kaans rapporten K04201101-K04201104. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Schoemaker, P.H.J. (2011). *Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure*. Philadelphia: Wharton Digital Press.

- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934. Eerste publicatie in het Duits, 1912.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. London: Century Business.
- SER. (2011.) *Werk maken van baan-baan mobiliteit*. Advies 2011/05. Den Haag: SER.
- Sitkin, S.B. (1996). Learning through failure: the strategy of small losses. In M.D. Cohen & L.S. Sproull (Ed.), *Organizational Learning* (pp. 541-577). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sonnenschein, L. (2011). Innovatie bij de overheid; Een buitenboordmotor voor innovatie in het openbaar bestuur. In J. Boonstra (Ed.), *Leiders in cultuurverandering; Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. In *Journal of Management Studies*, Vol. 49, p. 28-51
- Volberda, H.W., & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0. Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Volberda, H.W., Janssen, J.J.P., Tempelaar, M.P., & Heij, C.V. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. In *Tijdschrift voor HRM*, Vol. 14, p. 85-110.
- Wheelan, S. (2010). *Creating Effective Teams: a Guide for Members and Leaders*. Los Angeles: Sage.
- Wilde, O. (2010). *Lady Windermere's Fan*. Toneelstuk uit 1892. Whitefish: Kessinger Publishing.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. In *Personnel Review*, Vol. 27, pp. 40-56.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. In *International Journal of Management Reviews*, 1, pp. 367-413.